



# Виклики, що зростають

**2018 Global CEO Outlook**

KPMG International

---

[kpmg.com/CEOoutlook](http://kpmg.com/CEOoutlook)

[#CEOoutlook](https://twitter.com/CEOoutlook)

# ВСТУП

Для нашого четвертого щорічного глобального дослідження KPMG 2018 CEO Outlook ми провели опитування майже 1300 керівників великих компаній з усього світу, щоб почути їхню думку щодо найпріоритетніших можливостей та найважчих проблем, з якими стикаються вони та їхній бізнес. Як і в попередні роки ми спостерігаємо за тим, як впливає світ, що швидко змінюється, на сучасних лідерів та на те, як вони керують та розвивають свої організації.

Дослідження широкого кола рушійних сил бізнесу, ризиків та больових точок, проведене для цього річного звіту, дозволяє зрозуміти, як нові та прогресуючі сили продовжують ускладнювати завдання для керівників компаній в усіх країнах та секторах.

У 2017 році ми з'ясували, що керівники компаній з оптимізмом дивилися в майбутнє: вони розглядали зміни, спричинені технологіями, як потужну можливість розпочати революційні трансформації у своїй галузі. Цей оптимізм зберігся й у 2018 році, і зараз лідери бізнесу покладають великі надії на зміни в економічному середовищі як на національному, так і на глобальному рівнях.

Проте цей оптимізм стримується обережністю та реалістичним підходом, адже вони чітко усвідомлюють, що, для того щоб розвивати свій бізнес, керівники компаній повинні реагувати на спектр складних проблем, який постійно розширюється, та на перепони на шляху до зростання. Хоча опитані керівники компаній, як і раніше, прогнозують, що в наступному році їхній бізнес зростатиме, прогнози все ж дещо стриманіші, ніж торік, і більшість з них кажуть, що вони повинні досягти зростання, перш ніж почнуть наймати нових людей.

Якщо проаналізувати отримані результати та думки респондентів, не можуть не вразити величезний обсяг і глибина проблем, з якими стикаються керівники, і те, як вони як лідери зосереджують зусилля для їх вирішення.

Не дивно, що сьогодні у полі зору керівників з'являються і геополітичні проблеми. Технологіям продовжують приділяти значну увагу – як рушійній силі, потужному фактору і, через загрозу кібератак, дуже значному ризику. Тож стурбованість керівників збереженням конфіденційності даних, яка займає важливе місце в їхньому порядку денному,

також є зрозумілою. Окрім того, незважаючи на важливість результатів аналізу даних для прийняття рішень, керівники, з якими ми спілкувалися, як і раніше, покладаються на власний досвід та інтуїцію, реагуючи на складні стратегічні виклики для забезпечення майбутнього своїх організацій.

Ми висловлюємо подяку всім керівникам, які витратили на нас свій час і відверто говорили про проблеми, з якими вони стикаються у своїй роботі. Бути виконавчим директором у період революційних змін та можливостей означає докладати величезних особистих та професійних зусиль для вирішення проблем бізнесу. Керівники з усього світу, з якими я спілкуюсь, відкритіші до нового мислення, отримують нові навички та активніше вивчають складні звичаї, ніж будь-коли раніше.

Якщо ви хочете поспілкуватися з нашими фахівцями про перспективи та проблеми, що були розглянуті у цьому дослідженні, ми будемо раді можливості обговорити те, як ваш бізнес може скористатися його висновками.



**Біл Томас**  
Голова KPMG International

# ЗМІСТ

4

Основні висновки

6

Зростання та зустрічні вітри

14

Реалістичні цілі в сфері зростання

20

Особиста відповідальність  
за цифрові системи

28

Інтуїція, а не факти

34

Висновки

35

Методологія та подяка

# ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

## Зростання та зустрічні вітри



Стратегічні проблеми, з якими стикаються керівники на шляху зростання

### — Кіберупевненість

**49% опитаних** стверджують, що можливість стати жертвою кібератаки – це питання часу, а не вірогідності.

### — Зміна поколінь

Більше третини респондентів (**38%**) кажуть, що їм потрібно реорганізувати свій бізнес, щоб задовольнити потреби міленіалів.

### — Геополітика впливає на дії ради директорів

Повернення до «територіального поділу» є **найбільшою** загрозою для зростання.

## Реалістичні цілі в сфері зростання



Оптимізм врівноважується прагматичним підходом

### — Оптимістична макроекономічна перспектива

— **90% керівників** впевнені у перспективах зростання своєї компанії.

— **67% опитаних** впевнені у перспективах зростання світової економіки.

### — Здорова доза прагматизму

**55% керівників** прогнозують зростання виручки менш, ніж на 2%.

— **52% опитаних** говорять, що їм потрібно буде досягти зростання, перш ніж наймати нових співробітників.

## Робота з цифровими системами переходить в зону особистої відповідальності



Керівники компаній приділяють все більше уваги розвитку цифрових рішень і особисто займаються управлінням даними та підвищенням рівня довіри

### — Готовність очолити трансформацію

**71%** особисто готові очолити радикальні організаційні перетворення.

### — Керівник як захисник даних

**59% опитаних** включають питання захисту даних клієнтів у зону особистої відповідальності.

### — Роботи створюють робочі місця

**62%** респондентів вважають, що розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) дозволить створити більше робочих місць, ніж буде ліквідовано.

## Інтуїція, а не факти



Керівники стверджують, що швидка реакція та розвинута інтуїція є ключем для того, щоб перетворити цифрові прориви в можливості

— **59% опитаних** вважають, що запорукою успіху в розвитку бізнесу стане навик швидкого реагування.

— **67%** зізнаються, що в останні три роки при прийнятті стратегічних рішень покладалися більше на власну інтуїцію, ніж на результати аналізу даних.

# Зростання та зустрічні вітри

“

Геополітика тепер повинна розглядатися на одному й тому самому рівні, що й інші стратегічні завдання, і керівники мають вирішувати їх у дедалі більш непевних умовах.

”

## Гарі Рідер

Глобальний керівник підрозділу з роботи з клієнтами та ринками KPMG International

У нашому щорічному глобальному дослідженні KPMG 2017 CEO Outlook ми з'ясували, що керівники компаній оптимістично налаштовані щодо майбутнього: вони розглядали зміни, що спричинені технологіями, як можливість революційно змінити свій бізнес. Цей оптимізм зберігається й в 2018 році, водночас керівники компаній покладають великі надії на зміни в економічному середовищі як на національному, так і на глобальному рівнях, які сприятимуть розвитку їхнього бізнесу.

Проте оптимізм керівників компаній стримується великим занепокоєнням щодо існуючих загроз. Їм доводиться враховувати три основні фактори – «зустрічні вітри» на шляху до зростання: геополітичну мінливість, ризики кібербезпеки та демографічні зрушення.

## Геополітика впливає на дії ради директорів

Після багатьох років широкомасштабного міжнародного консенсусу щодо глобалізації можливий вихід з торговельних угод деяких розвинених країн та

рішення Великобританії про вихід з ЄС свідчать про поточне посилення націоналізму.

На думку Дена Шульмана, виконавчого директора компанії з електронних платежів PayPal, таке повернення до націоналістичних настроїв впливає на поведінку бізнес-лідерів. «У ці часи глибоких політичних та економічних змін керівники бізнесу не можуть просто сидіти на узбіччі та спостерігати, – говорить він. – Нам треба стати рушійною силою змін, а також використовувати нашу місію та нашу цінності, щоб змінити ситуацію. Ми повинні співпрацювати в державному та приватному секторах, щоб вирішувати економічні проблеми».

У керівників компаній націоналістичний підхід до торгівлі викликає занепокоєння: «повернення до територіальності» вони вважають найбільшою загрозою для зростання.

Цікаво, що на рівні будь-якої країни є певні відмінності в ландшафті ризиків для зростання. У США, де організації активно впроваджують свої цифрові програми, кіберризик є найголовнішим. А через те, що у Китаї

Таблиця 1: Загрози зростанню в світі

1	Повернення до територіальності
2	Ризик кібербезпеки
3	Ризики, пов'язані з виникненням нових технологій
4	Ризик екологічних/кліматичних змін
5	Операційний ризик

Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

“

Нам потрібно стати рушійною силою для змін, а також використовувати нашу місію та наші цінності, щоб змінити ситуацію. ”

**Ден Шульман**

Виконавчий директор,  
PayPal



відбуваються швидкі зміни у процесі вирішення проблеми забруднення, для керівників китайських компаній основними ризиками є екологічні/ кліматичні зміни.

Ландшафт ризиків 2018 року має деякі істотні відмінності у порівнянні з 2017 роком. Минулого року перелік найбільших ризиків очолював операційний ризик, а кібербезпека посідала п'яте місце.

На тлі повернення «територіального поділу» до перших місць в переліку ризиків, Гарі Рідер, глобальний керівник підрозділу з роботи з клієнтами та ринками, KPMG International, стверджує, що командам лідерів необхідно вбудувати геополітичний інтелект в стратегічне мислення та оцінку ризиків. «Наразі, більше, аніж колись до цього, керівники компаній мають напрацьовувати навички геополітичного мислення та прогнозування. Підвищена політична невизначеність в усьому світі має бути врахована у процесі мислення та прийняття рішень, – зауважує він. – Геополітика тепер повинна розглядатися на одному рівні з

## Керівники відіграють критичну роль у мінімізації податкових ризиків

Відновлення уваги до національної податкової політики є одним із суттєвих наслідків все більшого посилення націоналістичного підходу. Керівники компаній через те, що вони керують наслідками політичних зрушень та змін, також повинні бути налаштовані зважати на те, як змінюються суспільні настрої щодо податкової поведінки компаній. «Якщо ви – світовий бізнес, то вам слід не лише зрозуміти, як розвиваються суспільні очікування в різних країнах, а й вичікувати, оскільки податковий ризик має «довгий хвіст», – пояснює Джейн Маккормік, глобальний керівник KPMG. – Ви маєте передбачити, як суспільство думатиме в майбутньому. Вам також потрібно знайти спосіб бути залученими до дискусії щодо формулювання політики уряду. На даний момент

голос бізнесу нечутно у цій дискусії».

Коли ми запитали керівників компаній, хто, на їхню думку, відповідає за нагляд за податковим ризиком, 46% назвали фінансового директора, 29% – голову комітету з аудиту, 25% назвали відповідальними себе.

Хоча керівники компаній, звичайно, здебільшого покладатимуться на фахівців власних організацій у питаннях моніторингу податкових ризиків, виявлена кореляція між податковим та репутаційним ризиками означає, що їм у майбутньому доведеться брати на себе все більшу відповідальність.

“

Люди підтримали Brexit, тепер наша робота полягає в тому, щоб зрозуміти, якими будуть нові правила та регулятивні заходи.”

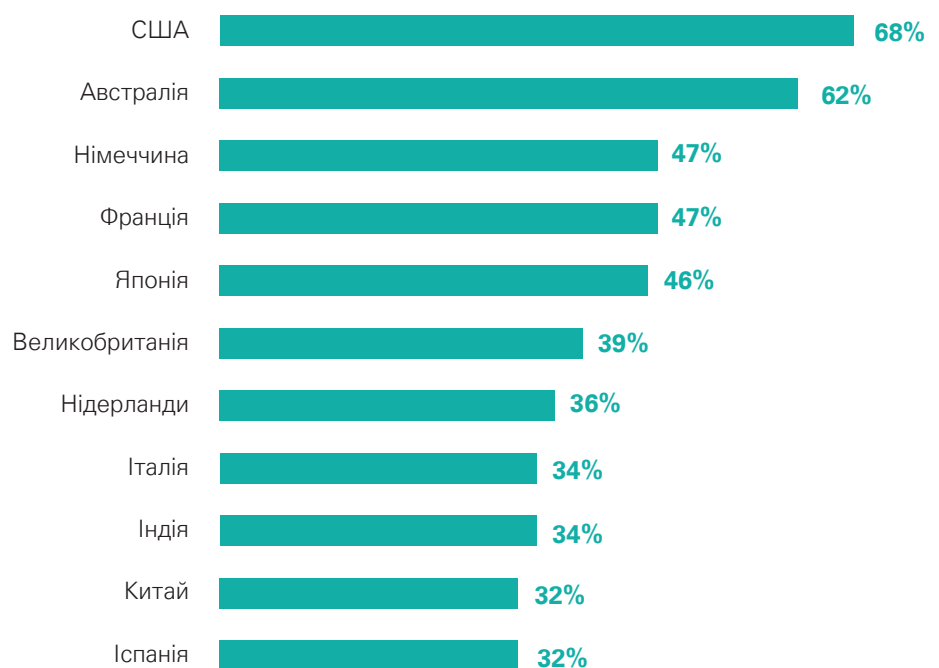
**Кен Аллен**

Виконавчий директор  
DHL Express



Поки ця начебто неминуха кіберподія перетинає всі кордони, її загроза сприймається керівниками американських компаній як найвища, при цьому 68% з них вважають, що її реалізація – це просто справа часу.

**Графік 2: Оцінка кібератак як неминучої загрози для бізнесу, за країнами**



Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International



іншими стратегічними завданнями, і керівники мають вирішувати ці завдання в дедалі більш непевних умовах».

Для Кена Аллена, виконавчого директора логістичної компанії DHL Express, це означає необхідність готуватися до політичних подій, залишаючись відстороненими. «Ми намагаємося бути аполітичними, – зазначає він. – Люди підтримали Brexit, тепер наша робота полягає в тому, щоб зрозуміти, якими будуть нові правила та регулятивні заходи. Ми маємо прислухатися до змін і бути готовими рухатися далі, тільки-но ці нові правила буде впроваджено».

### Кіберупевненість

За словами Дані Мічо, керівника практики кібернетичного захисту KPMG Asia Pacific, те, як кіберзагрози піднялись в рейтингу ризиків з минулого року, відображає ступінь сприйняття цієї проблеми командами керівників. «Кібернетична безпека вже стає обов'язковою темою засідань ради директорів компаній, такою ж мірою як

уряди та регулюючі органи посилюють свою увагу до цього питання», – говорить вона.

Цифрові інновації можуть створити цінний взаємозв'язок між бізнес-моделями, досвідом клієнтів та операційною діяльністю. Але тісніший взаємозв'язок призводить до посилення вразливості в комп'ютерних мережах, і близько половини керівників компаній (49%) стверджують, що наразі можливість кібератаки є питанням «коли», а не «якщо».

«Завдання полягає в постійному випередженні кіберзлочинців – мета, якої вкрай важко досягти, – наголошує Алі Ахмед Аль-Куварі, генеральний директор групи QNB (Катар), найбільшого банку на Близькому Сході та в регіоні Північної Африки. – Колись кібербезпека розглядалась насамперед як проблема ІТ-департаменту, тепер це постійне питання порядку денного всіх перших осіб компанії – одне з тих, за яке ми всі несемо відповідальність».

Поки ця начебто неминуча кіберподія перетинає всі кордони, її загроза

Лише 51% респондентів вважають, що добре підготувалися до кібератак.

### Графік 3: Які сектори добре підготовлені до кібератак, за галузями



Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

“

Розумні лідери ставляться до готовності до кіберзагроз як до пріоритетного питання, перевіряючи в реальних умовах стійкість своїх систем та підготовку людей до протидії кіберзлочинцям.

**Дані Мішо**

Керівник практики кібернетичного захисту KPMG Asia Pacific

”

сприймається керівниками американських компаній як найвища, при цьому 68% з них вважають, що її реалізація – це просто справа часу.

«Це [кіберризик] – дуже велика проблема, адже коли технологія змінюється, вона відкриває нові лазівки, – пояснює **Тім Мюррей, генеральний директор виробництва компанії Aluminum Bahrain.** – У нас є системи виробництва, які контролюють певні речі, тому якщо вони були зламані або заморожені, або заблоковані, це, безумовно, може мати великий вплив на нас».

Багато керівників підприємств стурбовані надійністю захисту. Лише близько половини керівників підприємств (51%) вважають, що вони добре підготовані до кібератак. Це, напевно, не дивно, якщо взяти до уваги важливість забезпечення енергією економіки та суспільства країн, що керівники підприємств сектора інфраструктури вважають

себе найбільше підготованими до дій потенційних кіберагресорів у порівнянні з колегами з інших галузей економіки.

Дані Мішо з KPMG погоджується, що готовність до кіберзагроз вже включено до порядку денного. «Незалежно від того в якій галузі ви працюєте, дані можна назвати кров'ю сучасного бізнесу, – наголошує вона. – Розумні лідери ставляться до готовності до кіберзагроз як до пріоритетного питання, перевіряючи в реальних умовах стійкість своїх систем та підготовку людей до протидії кіберзлочинцям. Підприємці також очікують конкурентної переваги від інвестицій у цю сферу та поглибленого розуміння власних систем та даних».

Надійний захист від кібернетичних небезпек має вирішальне значення для побудови довіри. Більше половини керівників компаній (55%) заявили, що для забезпечення довіри ключових зацікавлених сторін необхідна продумана кіберстратегія.



“

Завдання полягає в постійному випередженні кіберзлочинців – мета, якої дуже важко досягти.

”

**Алі Ахмед Аль-Куварі**

Генеральний директор QNB Group

“

Це [кіберризик] – дуже велика проблема, адже коли технологія змінюється, вона відкриває нові лазівки.

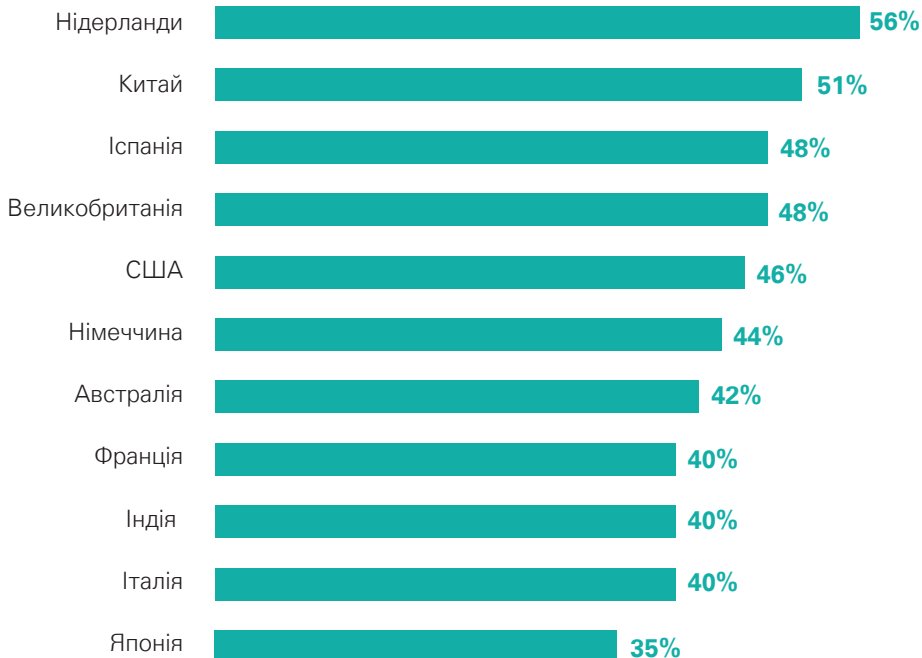
”

**Тім Мюррей**

Генеральний директор  
Aluminum Bahrain



**Графік 4: Ступінь розуміння відмінності міленіалів від попереднього покоління споживачів по країнах**



Для забезпечення довгострокового зростання організаціям слід орієнтуватися на споживчі ринки майбутнього.

Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

## Зміна покоління

Для забезпечення довгострокового зростання організаціям потрібно орієнтуватися на споживчі ринки майбутнього.

Міленіали<sup>1</sup> мають значну купівельну спроможність, але вони взаємодіють з організаціями та брендами у новий спосіб, і компаніям необхідно підготуватися до такої взаємодії.

Опитування показує, що багато керівників підприємств стурбовані тим, що їхній бізнес не відповідає викликам часу. На запитання щодо основних завдань, пов'язаних із задоволенням потреб міленіалів, 45% керівників компаній відповідають, що їхні організації прагнуть зрозуміти, чим потреби цього покоління відрізняються від потреб споживачів старшого покоління. Більше третини респондентів вважають, що їм потрібно змінити позиціонування свого бренду.

Наприклад, нідерландські компанії, швидше за все, зосередяться на проблемі розуміння того, як потреби міленіалів відрізняються від інших, тоді як японські компанії не бачать в цьому нічого надто складного.

## Завоювання нового покоління

Щоб сформувати завершений, детальний погляд на мотивацію міленіалів і зрозуміти, як вони приймають рішення, керівники компаній мають слухати.

«Організації, які слухатимуть міленіалів, побачать, що вони реагують адекватно, – зазначає Кармен Беккер, партнер KPMG, відповідальний за бренд клієнта та маркетинг. – Вони хочуть відчувати, що те, що для них важливо, так само важливо для організації, з якою вони мають справу. Успішні організації завтрашнього дня слухатимуть, думатимуть про те, що є їхніми корпоративними та брендовими

<sup>1</sup> В цьому звіті міленіали – це ті, хто народилися у 1980-2000 рр.

“

Дуже часто міленіали мають чітку філософію. Вони дійсно хочуть зробити щось значне в своєму житті. ”

### Фейке Сіджбесма

Генеральний директор  
Royal DSM



“

Я вважаю, щоб мати успіх в інноваціях, необхідно бути успішним в технологіях. ”

**Хікмет Ерсек**

Генеральний директор  
WesternUnion



цінностями, і запитуватимуть себе, чи відповідають вони цінностям міленіалів та майбутніх поколінь».

Розуміння нових поколінь також полягає в духовному сприйнятті важливих цінностей, таких як ті, що стосуються навколишнього середовища. «Дуже часто міленіали мають чітку філософію щодо цього, – каже Феке Сіджбесма, генеральний директор міжнародної наукової компанії Royal DSM. – Вони дійсно хочуть зробити щось значне в своєму житті. Вони хочуть мати вплив, і вони розглядають екологію як ключовий елемент цього впливу. Ви залишитесь успішними, лише якщо адаптуєтесь та зробите свою компанію такою, що відповідатиме вимогам завтрашнього дня».

Проте для Енріке Діас-Рато, виконавчого директора компанії Cintra, що працює в сфері глобальної транспортної інфраструктури, важливо також не «куплятися» на узагальнені «міфи» про нову поведінку поколінь і моделі споживання. «Під час Великої рецесії рух транспорту у США не

збільшувався так, як завжди, – зауважує він. – Проте останні дані показують, що його скорочення було тимчасовим впливом Великої рецесії на працевлаштування міленіалів і, що ми маємо справу із незначною зміною поведінки пересування нових поколінь. Зараз міленіали – це категорія американських покупців автомобілів, що зростає найшвидше».<sup>2</sup>

Бажання та потреби різних поколінь споживачів постійно змінюються. І роль технологій у їх задоволенні надзвичайно важлива.

Хікмет Ерсек, генеральний директор компанії Western Union, що працює в сфері грошових переказів: «Я вважаю, щоб мати успіх в інноваціях, необхідно бути успішним в технологіях».

«Це не про те, щоб сидіти в кабінеті з великими вікнами, думаючи про технології. Справа в тому, що необхідно прислуховуватися до клієнтів та адаптувати технології під їхні потреби. І, щоб стати успішним, ти маєш чути те, що каже клієнт», – наголошує він.

“

Успішні організації завтрашнього дня слухатимуть, думатимуть про те, що є їхніми корпоративними та брендовими цінностями, і запитуватимуть себе, чи відповідають вони цінностям міленіалів та майбутніх поколінь.

”

**Кармен Беккер**

Партнер KPMG,  
Клієнтський бренд  
та маркетинг

<sup>2</sup> Міленіали, відповідно до прогнозу розвитку ринку США, забезпечать продажі на рівні 18,46 млн. нових авто в 2017 р.», Мінтель, 10 лютого 2017 р.  
(<http://www.mintel.com/press-centre/retail-press-centre/millennials-drive-new-cars-sales-in-the-us>)

# Реалістичні цілі у сфері зростання

Керівники підприємств мають значну впевненість, проте їхній оптимізм не означає, що вони прогнозують значне зростання доходів власних компаній.

Керівники підприємств упевнені у перспективах національного, глобального та галузевого зростання, проте їхній оптимізм не означає, що вони прогнозують значне збільшення доходів власних компаній.

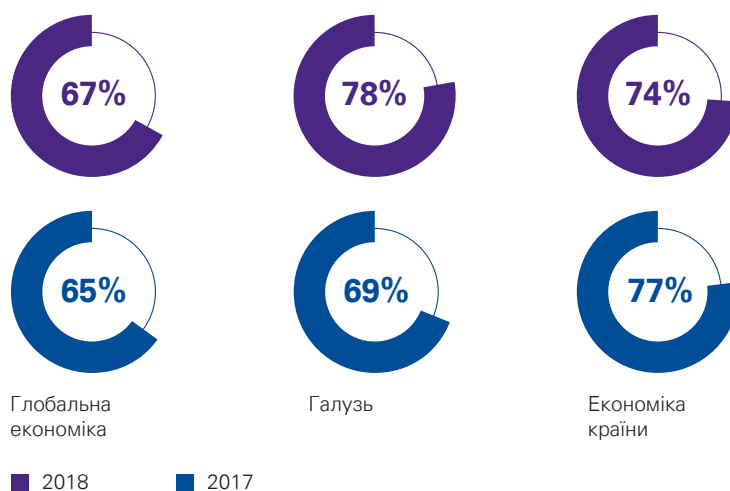
## Оптимістичні макроекономічні перспективи

Значна кількість великих світових економік демонструє позитивний рух до зростання. Керівники підприємств висловлюють оптимізм щодо наступних 3 років на глобальному та галузевому рівнях. Що стосується тенденцій на рівні країн, ми хоча і спостерігаємо істотну впевненість серед найбільших світових економік, все ж бачимо і деяке послаблення впевненості у найвпливовіших європейських країнах, таких як

Великобританія, Німеччина, Іспанія та Італія (див. Графік 5б), де за останні 12-18 місяців відбулися значні політичні зрушення. Індія стоїть дещо осторонь після проведення у 2017 році суттєвих структурних реформ у сфері впровадження податку на товари і послуги (GST) та демонетизації, що пояснює те, що вбачалося нетривалим послабленням впевненості з боку індійських керівників компаній порівняно з попереднім роком.

Водночас впевненість керівників компаній у світовій економіці та у власній галузі посилилася порівняно з минулим роком: наприклад, 78% стверджують, що вони впевнені у перспективах зростання свого сектора, – це на 9% більше, ніж у 2017 році.

## Графік 5а: Упевненість у перспективах трирічного зростання, 2018 і 2017 рр.



Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

“

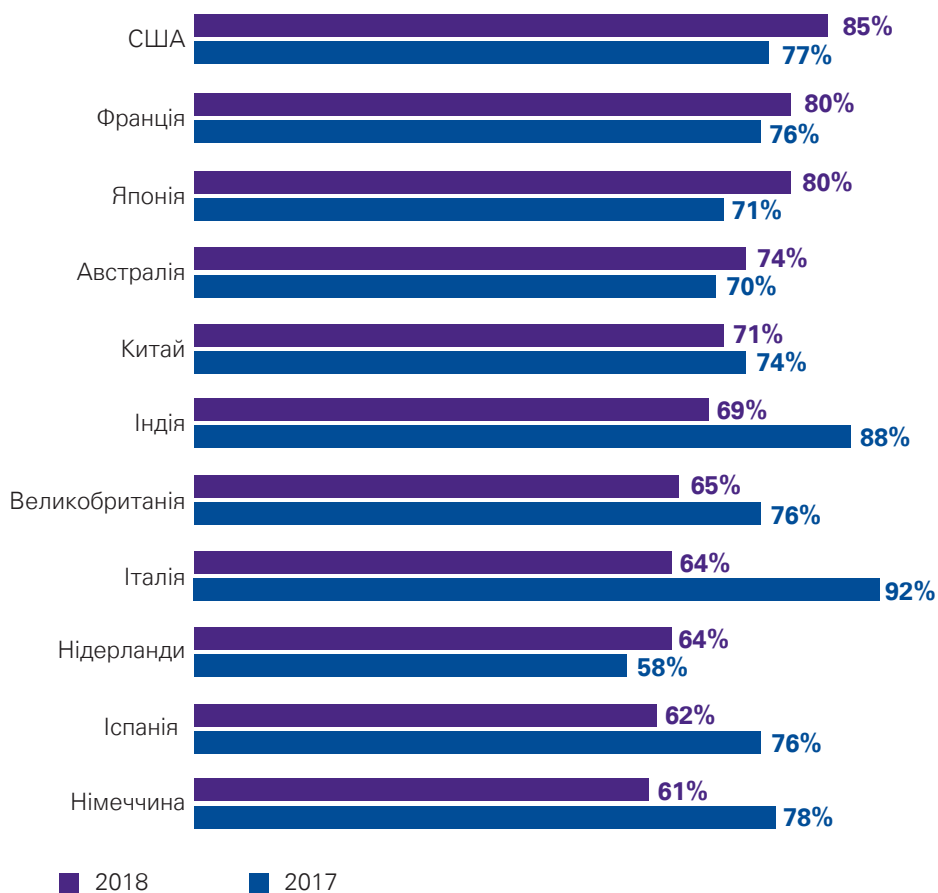
Ми маємо чудові новини щодо світового зростання.

”

**Фернандо А. Гонсалес**  
Керівник компанії CEMEX



**Графік 56: Упевненість у перспективах трирічного зростання на рівні власної країни, 2018 і 2017 рр.**



55% сподіваються на зростання виручки, але не більше ніж на 2%.

«Ми маємо чудові новини щодо світового зростання, – говорить **Фернандо А. Гонсалес, керівник компанії SEMEX, світового виробника будівельних матеріалів.** – Коли я переглядав ці дані останній раз, у світі було лише кілька країн, які не сподіваються на зростання цього року. Пройшло досить багато часу відтоді, як ми спостерігали таке синхронне світове зростання».

### Розумна доза прагматизму

Проте впевненість керівників у макроекономічному середовищі не транслюється в амбіційні цілі щодо зростання. Більшість керівників (55%) сподіваються на консервативне зростання доходів менш ніж на 2%.

Така обережність може свідчити про занепокоєння керівників компаній стосовно головних стримуючих факторів, з якими вони стикаються, зокрема повернення до «територіального підходу», що є найбільшим ризиком для зростання. Вона також може відобразити труднощі, пов'язані із забезпеченням зростання за рахунок нових цифрових бізнес-моделей та каналів надходження доходів. Оскільки традиційні продукти та послуги застарівають, а керівники працюють

над тим, щоб пристосувати свої портфелі продуктів і послуг до ери цифрових технологій, заміна звичних каналів надходження доходів займе певний час.

«Керівники, яких ми консультуємо, зрозуміли, що в епоху цифрових технологій збільшення доходів вже не є найважливішою мірою успіху, – говорить **Марк Гудберн, керівник глобальної консультативної практики KPMG.** – Вони зосереджують увагу на тому, яким чином досягти вищої прибутковості: інвестуючи в технології та кадри та розглядаючи можливості впровадження інших бізнес-моделей. Ці керівники визнають, що успіх досягається завдяки вищій рентабельності портфеля продуктів і послуг».

### Обачлива кадрова політика

Плани керівників щодо найму нових працівників також є прагматичними. Лише 37% прогнозують збільшення кількості працівників на рівні понад 6% протягом наступних 3 років, що на 10% менше у порівнянні з показником 2017 року. Крім того, багато хто з них обережно ставиться до масштабного найму кваліфікованих працівників з новими навичками. Більше

Лише 37% керівників прогнозують зростання кількості працівників на рівні більше 6% протягом наступних 3 років, що на 10% менше порівняно з 2017 роком.

**Графік 6: Перспективи щорічного зростання доходів на наступні 3 роки**



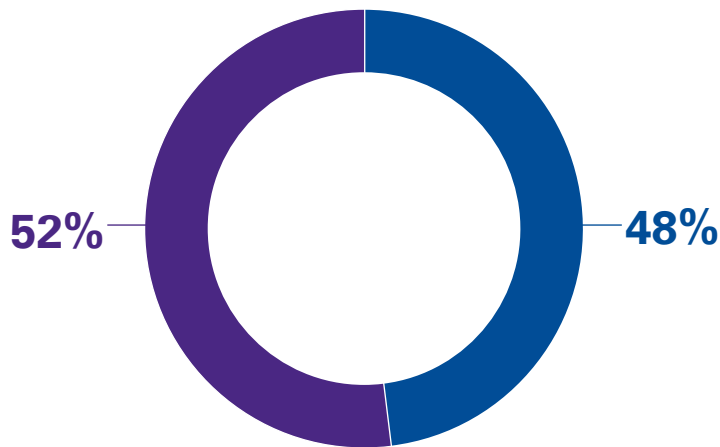
Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International



половини (52%) кажуть, що вони не найматимуть таких працівників, доки не будуть досягнуті встановлені темпи зростання.

Темпи розвитку технологій ускладнюють прийняття рішень стосовно стратегії найму: керівники повинні досягти необхідного балансу між удосконаленням навичок існуючих кадрів і наймом нових

### Графік 7: Підхід до найму працівників з новими навичками



- Ми чекаємо досягнення встановлених темпів зростання, перш ніж наймати працівників з новими навичками
- Ми наймаємо працівників з новими навичками — незалежно від темпів зростання у майбутньому

Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

“  
Наші клієнти повинні оновлювати свої поточні бізнес-моделі за допомогою цифрових технологій, таким чином вони можуть застосовувати ШІ [штучний інтелект] до своїх традиційних рішень.”

#### Данкен Тайт

старший виконавчий віце-президент, керівник регіональних офісів у Північній і Південній Америці, в Європі, на Близькому Сході, в Індії і в Африці (EMEA) японської ІТ-компанії Fujitsu



висококваліфікованих працівників, навіть якщо наслідки застосування нових технологій залишаються невизначеними.

«Наші клієнти повинні оновлювати свої поточні бізнес-моделі за допомогою цифрових технологій, таким чином вони можуть застосовувати ШІ [штучний інтелект] до своїх традиційних рішень», – пояснює **Дункан Тейт, старший виконавчий віце-президент, керівник регіональних офісів у Північній і Південній Америці, в Європі, на Близькому Сході, в Індії та Африці (EMEA) японської ІТ-компанії Fujitsu.**

### Джерела зростання: стратегічні об'єднання виходять на передній план

Що стосується джерел зростання, то керівники більше розраховують на неорганічні методи. Лише 28% говорять, що органічне зростання завдяки таким тактикам, як науково-дослідна робота (R&D) та найм

персоналу, є їхньою основною стратегією; решта 72% обирають інші стратегії (див. Графік 8).

Хоча лише 16% керівників називають злиття та поглинання (M&A) найважливішою стратегією зростання, понад чверть (27%) відзначають високий рівень готовності до здійснення угод M&A протягом наступних 3 років.

І коли їх запитують про географічні ринки, які є пріоритетними для розширення їх діяльності, 70% керівників зазначають нові ринки, що розвиваються, а третина цих керівників націлена на Центральну і Південну Америку. «Центральна та Південна Америка стають все привабливішими, оскільки являють собою значний ринок, який стає все заможнішим», – зазначає представник KPMG пан Рідер.

Не будемо забувати також і про Африку, континент, який завдяки його багатим природним ресурсам і віковим демографічним показникам має значні можливості для зростання.

Хоча лише 16% керівників називають M&A найважливішою стратегією зростання, понад чверть (27%) відзначають високий рівень готовності до здійснення угод зі злиття і поглинання протягом наступних 3 років.

### Графік 8: Найважливіші стратегії забезпечення зростання протягом наступних 3 років



Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

За словами **Крістофа Цінке, керівника Групи KPMG з питань глобальної стратегії в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні**, акцент на стратегічних об'єднаннях свідчить про нестандартні обставини, в яких опиняються керівники компаній, – співпраця дозволяє їм знайти рішення проблем, які не завжди можуть бути вирішені завдяки M&A. «Стратегічні об'єднання обумовлені пошуком можливостей, необхідних для досягнення успіху в майбутньому, – говорить він. – Погляньте на автомобільну промисловість, яка зараз зосереджена на мобільності, а не просто на виробництві автомобілів. Це абсолютно нова екосистема, яка дає нове визначення ланцюжка створення вартості. Об'єднання також дозволяють бути гнучкими, якщо вам необхідно залучити нових партнерів або позбутися деяких партнерів, співпрацю з якими ви не задоволені».

Проте пан Цінке також зазначає, що стратегічні об'єднання, подібні до M&A, часто не забезпечують очікуваних результатів – нерідко через брак належного ставлення серед лідерів.

«Ви повинні сідати за стіл переговорів, керуючись духом партнерства, а не як покупець чи об'єкт придбання, – наголошує пан Цінке. – Вам потрібно більше часу приділяти обговоренню амбіцій і прагнень, а не ціни. Такий підхід відрізняється від застосовуваного при злитті та поглинанні. Тут набагато важливіше розуміння того, що кожна сторона приносить до столу переговорів та як ви досягнете своєї спільної мети».

**Майлз Робертс, головний виконавчий директор DS Smith Plc, міжнародної компанії з виробництва пакувальних матеріалів, що знаходиться у Великобританії**, погоджується з

тим, що прагнення до зростання є важливим, але зростання має відбуватися правильним шляхом. «Ми повинні бути кращою компанією, а не просто більшою компанією, і побачити очима клієнтів, чи вони вважають нас відповідальнішою компанією і компанією, що заробила право бути більшою. Ось над чим ми працюємо. І кількість таких викликів лише зростатиме для всіх нас», – пояснює він.

“

Ви повинні сідати за стіл переговорів, керуючись духом партнерства, а не як покупець чи об'єкт придбання. ”

**Крістоф Цінке**  
Керівник Групи KPMG з питань глобальної стратегії в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні

“

Ми повинні бути кращою компанією, а не просто більшою компанією в очах клієнтів. ”

**Майлз Робертс**

Головний виконавчий директор  
DS Smith Plc



# Робота з цифровими технологіями

Щоб виграти цифрову гонку, керівники компаній беруть на себе особисту відповідальність за проведення цифрових перетворень.

Керівники оптимістично ставляться до радикальних змін, спричинених цифровими технологіями. Переважна більшість (95%) вбачає у технологічному прориві більше можливостей, ніж загроз. Багато хто прагне скористатися конкурентними перевагами і зайняти лідерські позиції. Більше половини керівників компаній (54%) активно впроваджують проривні ініціативи у секторі, в якому вони працюють, замість того щоб чекати, коли такі ініціативи будуть впроваджені їхніми конкурентами.

Щоб виграти цифрову гонку, керівники компаній беруть на себе особисту відповідальність за проведення цифрових перетворень.

Вони визнають могутню силу даних для персоналізації споживчого досвіду, хоча лише 23% заявляють, що зараз вони перевершують очікування клієнтів.

Вони широко використовують аналоги ШІ та системи інтернет-управління (Internet of Things), щоб реорганізувати свій бізнес. Вони беруть на себе як особисте зобов'язання захищати дані та завойовувати довіру суспільства. І оскільки автоматизація та ШІ змінюють конфігурацію трудових ресурсів, керівники вирішують, як підготувати своїх працівників до епохи інтелектуальних машин.

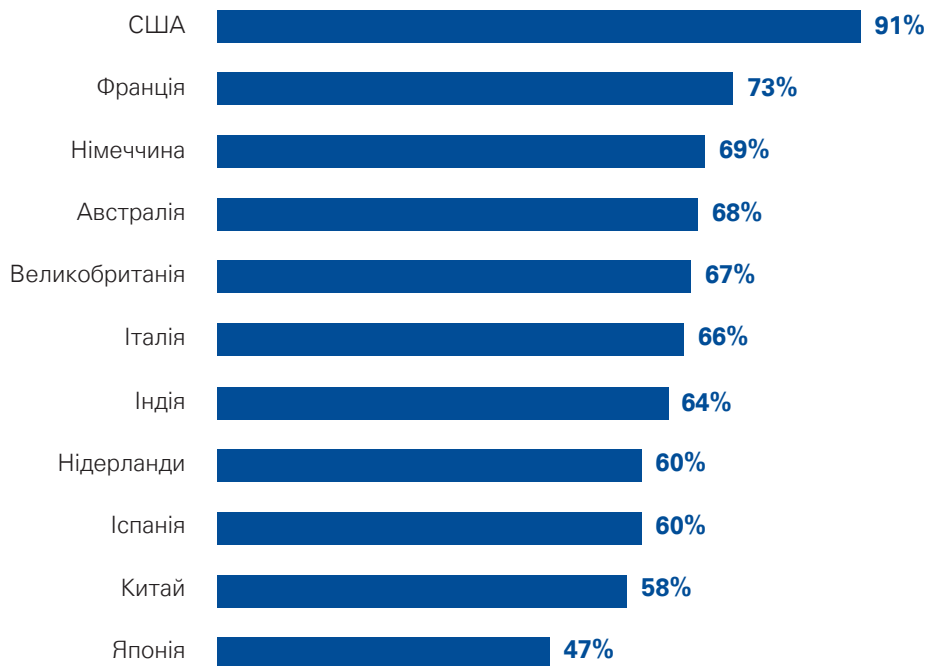
Представник KPMG пан Гудберн вітає ці зміни: «Все більше керівників, з



“  
Слово «прорив» (disruption)... має антагоністичний відтінок, який мені ніколи не подобався. Натомість, ми повинні розглядати це як перетворення.”

**Семюел Ціен**  
Генеральний директор  
OCBC Bank

## Графік 9: Ступінь готовності керівників до особистого керівництва радикальною трансформацією операційної моделі організації



Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

якими я спілкуюсь, говорять мені: «Я особисто керую нашими цифровими перетвореннями». Для мене це означає: «Я творчий, адаптивний та гнучкий і готовий трансформувати свій бізнес, щоб бути успішним у світі цифрових технологій».

**Семюел Ціен, генеральний директор банку ОСВС з головним офісом у Сінгапурі**, має таку ж точку зору на те, як керівники компаній повинні підходити до трансформації.

«Слово «прорив», яке часто використовується у зв'язку з цифровими технологіями, має антагоністичний відтінок, який мені ніколи не подобався, – говорить він. – Натомість, ми повинні розглядати це як перетворення, зумовлене зміною нашого ринкового середовища».

### Очолити процес трансформації

В епоху цифрових технологій керівники компаній готові очолити процес радикальних перетворень операційної моделі. Фактично це стверджують 71% керівників.

Американські керівники є найкраще підготовленими до управління цими трансформаційними змінами, 91% з них вважають, що вони готові взяти на себе таку відповідальність. Вони прагнуть також бути тими, хто першим прокладає шлях: 86% керівників у США відчувають, що їхня організація активно здійснює революційні зміни у секторі, в якому вони працюють.

Для **Сьюзен Сторі, президента та генерального директора компанії American Water, найбільшої у США комерційної компанії з водопостачання та водовідведення**, зосередження керівників на трансформації свідчить про те, що наразі бізнес і технології тісно переплітаються. «У старі часи ви мали бізнес, на який накладали технології, – пояснює вона. – Зараз бізнес – це технології, і все, що ми робимо, пронизано технологіями. Ефективніша й продуктивніша робота – це те, що відрізняє компанії, які провели цифрові перетворення, від тих, що не зробили цього».

71% керівників говорять, що готові керувати процесом радикальних перетворень операційних моделей їхніх організацій.

## Справдження очікувань

Крім того що керівники компаній мають діяти як поборники змін, від них також очікують досягнення результатів у галузі інвестицій у технології, і справдження цих очікувань може вимагати від них значних зусиль. Більше половини керівників компаній (51%) стверджують, що їхня рада директорів має неогрунтовані очікування щодо прибутків від інвестицій у цифрові перетворення.

**Вінод Кумар, виконавчий директор компанії Tata Communications та генеральний директор Групи Tata Communications**, вважає, що «найбільшим викликом у справі отримання прибутку від інвестицій у технології є впровадження таких технологій».

Він пояснює: «Коли ви отримуєте певну технологію, ваші працівники і процеси мають досягти необхідного рівня розвитку, щоб максимально використовувати переваги цієї технології. Зазвичай існує ефект

відставання, тому впровадження технології, як правило, відбувається повільніше, ніж планувалося».

Дуже велике значення матиме чітке визначення очікувань, оскільки керівники визнають, що у цій справі необхідно мати терпіння. Ми з'ясували, що 65% керівників зазначають, що проміжок часу між прийняттям рішення і досягненням значного прогресу у перетвореннях може здаватися величезним.

Стівен Хілл, керівник підрозділу KPMG з питань інновацій, вважає, що лідерам необхідно мати критичний погляд на норми рентабельності інвестицій (ROI) і принципово переосмислювати свій погляд на інвестиції в цифрові технології та на оцінювання їх прибутковості. «Бізнес-лідерам необхідно переглянути своє ставлення до інновацій, – пояснює він. – Ви не можете розглядати інвестиції та їх прибутковість так, як ви робили це раніше.

“

Зараз бізнес – це технології, і все, що ми робимо, пронизано технологіями. ”

### Сьюзен Сторі

Президент і генеральний директор American Water





“

Якщо метою є революційні зміни на ринку або створення нової бізнес-моделі чи нового рівня взаємодії, ви повинні розуміти, що прибутковість таких інвестицій є складнішою справою і може матеріалізуватися лише з часом. ”

**Джим Кевено**

Генеральний директор  
World Wide Technology

“

Бізнес-лідери повинні переглянути своє ставлення до інновацій. ”

**Стівен Хілл**

Керівник підрозділу  
KPMG International  
з питань інновацій

“

Викликом як для діючих гравців, так і для новачків є те, як саме ви здійснюєте перехід до нових моделей у надзвичайно зарегульованому і політизованому середовищі.

”

**Пол Массара**

Генеральний директор  
Electron



Керівники визнають, що дані клієнтів можуть бути їхнім найціннішим активом, який трансформує їхню здатність персоналізувати продукти та послуги.

По-перше, ви отримаєте лише мінімальні переваги, якщо просто переведете існуючий процес у цифровий формат – провідні організації переглядають, як мінімум, відповідні робочі процеси, а в багатьох випадках – усю бізнес-модель».

**Джим Кевено, генеральний директор World Wide Technology,** радить розглядати інвестування у цифрові технології з точки зору довгострокової перспективи: «Ви не можете більше оцінювати інвестиції у цифрові технології лише крізь призму традиційних понять. Якщо метою є революційні зміни на ринку або створення нової бізнес-моделі чи нового рівня взаємодії, ви повинні розуміти, що прибутковість таких інвестицій є складнішою справою і може матеріалізуватися лише з часом».

**Пол Массара, генеральний директор компанії Electron,** зареєстрованої у Великобританії, яка пропонує блокчейн-рішення для енергетичного сектора, погоджується з тим, що для сучасних бізнес-лідерів цифрові інновації мають пріоритетне значення. «Майже у кожній галузі відбуваються

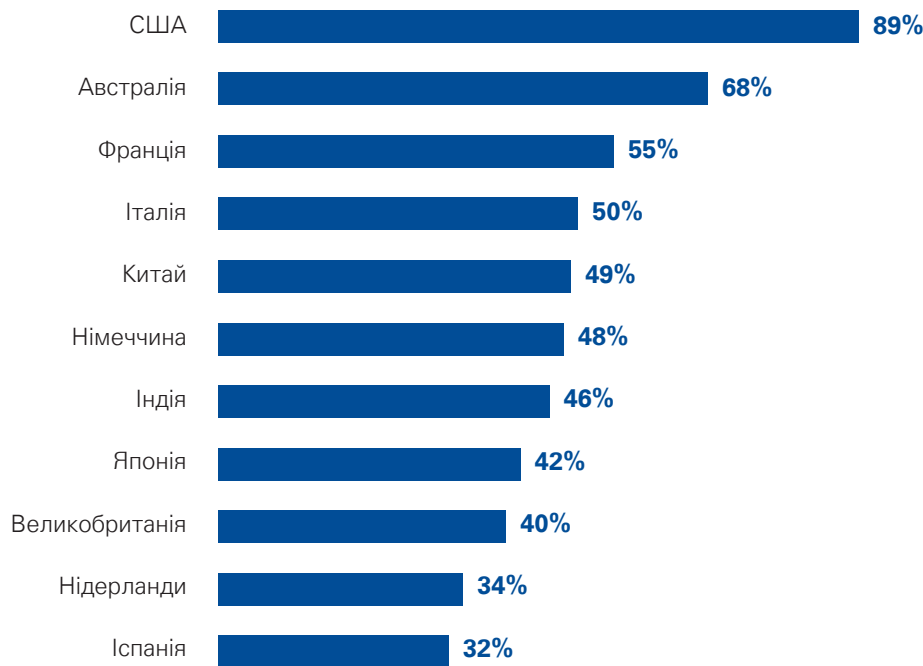
революційні зміни завдяки тим чи іншим технологіям, і енергетична галузь не є винятком – зберігання енергії за допомогою акумуляторних батарей, ШІ, електрокари і блокчейни – це лише деякі приклади, – зазначає він. – Викликом як для діючих гравців, так і для новачків є те, як саме ви здійснюєте перехід до нових моделей у надзвичайно зарегульованому і політизованому середовищі.

Мої гроші все ж підуть за новими гравцями, але будь-які нові моделі мають бути обґрунтовані з точки зору діючих ринкових правил».

**Трейсі Гашер, представник Центру підвищення кваліфікації у сфері даних та аналітики KPMG,** зазначає, що для оцінки переваг ШІ необхідно поєднувати кількісні й якісні показники. «Зосередженість лише на кількісних показниках є дещо недалекоглядною. Серед деяких якісних показників, які ми розглядали, можна назвати загальну конкурентну перевагу. Отже, хоча ви можете і не бачити прямої вигоди від інвестування коштів у ШІ для вашої системи забезпечення виробництва і збуту, з часом ви втратите конкурентну



## Графік 10: Захист даних клієнтів є найважливішою особистою відповідальністю керівників компаній



Джерело : 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

перевагу, якщо не будете його використовувати, – пояснює вона. – Ще один показник пов’язаний із залученням високоефективних кваліфікованих працівників. Кожен найзатребуваніший кваліфікований працівник хоче бути частиною інноваційної культури, де впроваджуються найсучасніші підходи та технології».

### Керівник компанії як захисник даних

Керівники визнають, що дані про клієнтів можуть бути їхнім найціннішим активом, який трансформує їхню здатність персоналізувати продукти та послуги.

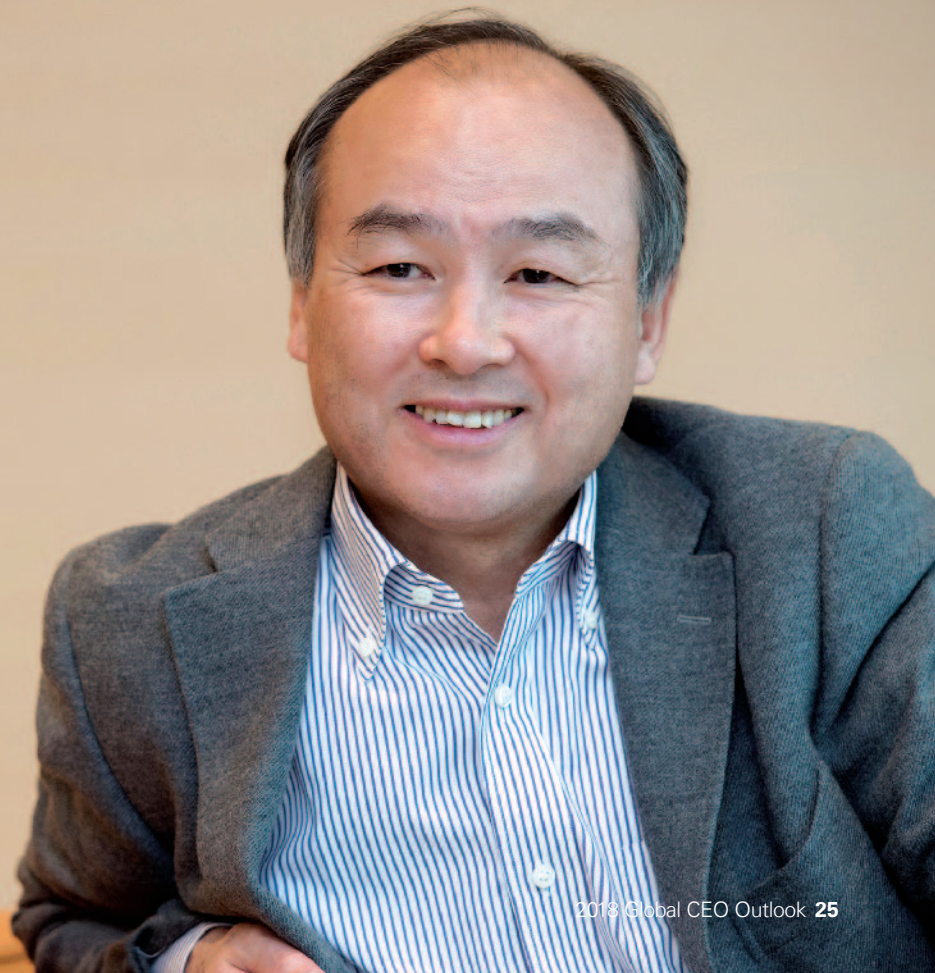
Наприклад, Сьюзен Сторі, керівник компанії American Water, говорить про можливість нових підходів до задоволення потреб клієнтів: «Як комунальна служба, ми хочемо надавати послуги нашим клієнтам, користуючись методами компаній на кшталт Amazon. Ми вдосконалюємо наші системи обслуговування клієнтів, інтегруючи в них ШІ і пристрої машинного вивчення живої

“

Я думаю, що майже всі «сині комерці» будуть замінені «металевими комерцями».”

### Масайоші Сон

Голова правління та генеральний директор SoftBank Group Corp.



59% керівників стверджують, що захист даних клієнтів є одним з їхніх найважливіших обов'язків.

мови, щоб забезпечити ще краще обслуговування наших клієнтів».

Проте, керівники також знають, що володіння інформацією про клієнтів пов'язане з величезною відповідальністю: 59% стверджують, що захист даних клієнтів є одним з їхніх найважливіших обов'язків. Якщо існує загроза зловживання даними клієнта або порушення конфіденційності, наслідки для компанії можуть бути руйнівними, при цьому вони можуть набути широкого розголосу. Керівники компаній у США особливо чітко усвідомлюють, наскільки важко завоювати довіру у світі цифрових технологій, а 89% зазначають, що захист даних клієнтів є одним з їхніх особистих пріоритетів.

Керівники, які забезпечують у своїй організації надійність процедур обробки даних, обов'язково отримують визнання з боку споживачів.

«Зараз у суспільстві існує лінія розлому між інституціями і людьми, і ця лінія – це довіра, – наголошує представник KPMG

пан Беккер. – Довіра до великих інституцій іде на спад, водночас довіра до індивідуального погляду, як, наприклад, до індивідуальних рекомендацій друзів, зростає. Корпорації, які визнають і забезпечують права на захист персональних даних та вживають заходів, щоб ці дані не були викривлені, завоюють довіру клієнтів».

### Роботи створюють робочі місця

Крім здійснення цифрових перетворень і захисту даних клієнтів керівники також змінюють конфігурацію своїх трудових ресурсів з метою забезпечення майбутньої спільної праці розумних машин і висококваліфікованих працівників.

«Люди продовжуватимуть виконувати роботу в таких персоналізованих сферах, як мистецтво, соціальні підприємства та організація дозвілля, продажі та маркетинг, де вони торкаються струн людського серця, – говорить **Масайоші Сон, голова правління та генеральний директор**

“

Нові технології дозволять нашим працівникам робити набагато більше з меншими затратами.

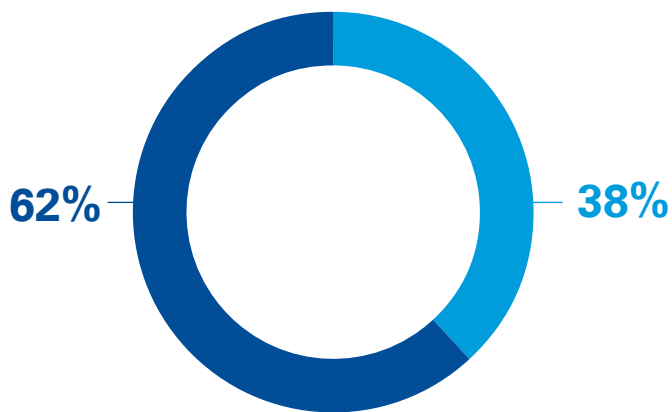
”

**Тарек Султан**

Генеральний директор і віце-президент Agility



## Графік 11: Думка керівників щодо найвірогіднішого впливу ШІ та робототехніки на трудові ресурси їхніх організацій



- Це створить більше робочих місць, ніж скоротить
- Це скоротить більше робочих місць, ніж створить

Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

**японської корпорації SoftBank Group Corp.** – Але я думаю, що майже всі «сині комірці» будуть замінені «металевими комірцями». Я маю на увазі роботів, оснащених інтелектом та суперінтелектом. Вони вже не є роботами, позбавленими мозку, як це було в минулому, вони стали інтелектуальними роботами».

Існує значне занепокоєння з приводу потенційного негативного впливу автоматизації та ШІ, а працівники, зрозуміло, стурбовані щодо такого впливу на кількість робочих місць. Проте для багатьох керівників довгострокові наслідки є позитивними: 62% говорять, що ШІ створить більше робочих місць, ніж скоротить.

«Я думаю, що світова історія довела, що технології врешті не скорочують кількість робочих місць, – зауважує керівник DHL Express пан Аллен. – Uber створює робочі місця. Airbnb створює робочі місця».

### Переорієнтування робочої сили

За словами **Ендрю Ліверіса, голови правління та генерального директора Dow Chemical Company**, діловий світ перебуває у розпалі серйозних революційних змін у сфері трудових ресурсів. «Наш час можна

прирівняти до 1918 року – часів індустріалізації, і зараз ми переживаємо переломний момент, коли переосмислюється поняття «робота» і те, якою буде робота у майбутньому».

**Тарек Султан, генеральний директор і віце-президент компанії Agility**, постачальника комплексних логістичних послуг, вважає, що ШІ та автоматизація зроблять робочі функції цікавішими та суттєво підвищать ефективність. «Нові технології дозволять нашим працівникам робити набагато більше з меншими витратами, – пояснює він. – Вони зможуть зосередити увагу на важливих ділянках нашого бізнесу, які забезпечують обслуговування клієнтів, аналізуючи дані та приймаючи правильні рішення. Значна частина рутинних робіт буде виконуватися завдяки автоматизації, штучному інтелекту, використанню даних та переходу у цифрове середовище. Це відіграватиме важливу роль, адже зробить наші робочі функції набагато цікавішими».

ШІ вимагає формування стратегії комунікацій для пояснення наслідків нових технологій, незалежно від того, позитивними чи негативними вони є, та обов'язкового оновлення особистих якостей і навчання працівників. «Бізнес-лідери повинні

підготувати своїх працівників до нової «ери машин» з її штучним інтелектом та високим рівнем автоматизації. Ми повинні усвідомити той факт, що ШІ й автоматизація матимуть значний вплив на способи виконання роботи – тому необхідно перекваліфікувати та пристосовувати до цього наші кадри», – говорить керівник компанії Fujitsu пан Тейт.

# ІНТУЇЦІЯ, а не ФАКТИ

59% керівників визнають, що, якщо вони будуть рухатися надто повільно, то збанкрутують.

На тлі постійних змін вимог клієнтів і безперервного оновлення технологічного ландшафту вищі керівники вважають швидкість реагування й динамічність головною валютою бізнесу.

Проте прагнення постійно підвищувати швидкість процесів не означає, що компаніям необхідно лише користуватися даними та інтелектуальними технологіями, ігноруючи людські якості. Вищі керівники вносять свій інтелектуальний доробок, поєднуючи власний досвід та інтуїцію із розробленими на основі даних прогнозами з метою виявлення нових можливостей зростання.

## Стрімкість темпів

У цифровій економіці, де нові технології постійно змінюють структури галузей та бізнес-моделей, спроможність швидко розробляти інновації є стратегічним імперативом. Під час опитування 59% вищих керівників сказали, що швидкі темпи

роботи стали новою валютою бізнесу, і якщо вони будуть рухатися надто повільно, то збанкрутують.

«Швидкість реагування є не лише новою валютою бізнесу; зараз вона є найціннішою валютою, – наголошує представник KPMG пан Гудберн. – Досягаючи успіху, ви робите це швидше, а якщо ви зазнаєте невдачі, це також відбувається швидше, і в обох випадках високі темпи змін покращують здоров'я компанії».

## Побудова екосистеми

Щоб підвищити швидкість процесів та належним чином використати цифрові інновації організації агресивно будують нові партнерські інноваційні мережі (або «екосистеми») з третіми сторонами. Наприклад, більше половини організацій (53%) розробляють програми бізнес-акселераторів або створюють інкубатори для стартапів.

Однак просте створення «екосистеми», дружньої для

## Графік 12: П'ять головних перепон для отримання економічних вигод із мереж третіх сторін

1	Виклики, пов'язані з оцінкою прибутковості інвестицій у партнерства з третіми сторонами
2	Проблеми безпечного обміну даними з третіми сторонами
3	Занепокоєння, пов'язане з обміном конфіденційною комерційною інформацією
4	Надмірна тривалість та складність процесів закупівель
5	Несумісність успадкованих систем ІТ з динамічними підходами у стартапах

Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

стартапів, не є гарантією успіху. Вищі керівники повинні зосередитися на прибутковості своїх мереж і створити гарантії того, що культурні бар'єри та проблеми з обміном даними не стримуватимуть успіх інноваційних ідей.

Пан Ліверіс, керівник Dow Chemical Company, вважає, що інноваційний процес – це поєднання свободи та співпраці з клієнтами. «Якщо ви плануєте співпрацювати з клієнтом на цифровій швидкості, ви не зможете регулювати і контролювати все до останнього, – пояснює він. – Ми створюємо мінімально конкурентний продукт – завершений на 60% – а потім спільно з клієнтом завершуємо його створення, щоб гарантувати клієнту вигоди набагато швидше».

Для президента компанії Tata Communications пана Кумара культурне узгодження є іншою суттєвою проблемою. «Існує проблема узгодження культур і темпів руху великих компаній із культурами та темпами руху стартапів, – говорить пан Кумар – Крім того, більші за

розмірами компанії більше схильні залишати вигоди та прибутки собі, а стартапам доводиться працювати з великою кількістю гравців, щоб перевірити їхні технології та докази життєздатності концепції. Існує проблема несумісності очікувань».

### Інтуїція

Дані та аналітика змінили процес прийняття бізнес-рішень керівниками компаній та рештою правління. І вони продовжують покращуватись: ШІ, що спирається на глибокі методи навчання, наприклад, докорінно змінить прогностичну аналітику.

Однак керівники не забувають про важливість власної інтуїції, досвіду та суджень. За результатами нашого опитування 67% з них заявляють, що за останні 3 роки вони нехтували наданими моделями даних та аналітикою або комп'ютерними моделями, оскільки ті суперечили їхньому власному досвіду або інтуїції.

Пан Хілл, представник KPMG, порівняє це з досвідом, набутим за кермом гоночного автомобіля: «Там є гора технічних даних – гальмівний

За словами 67% вищих керівників, протягом останніх трьох років вони не звернули увагу на інсайти, виявлені на основі даних та аналітичних моделей, оскільки вони суперечили їхнім інтуїтивним здогадкам.

“

Постає проблема узгодження культур і темпів руху великих компаній з культурами та темпами руху стартапів. ”

### Вінод Кумар

Виконавчий директор і президент  
Tata Communications



“

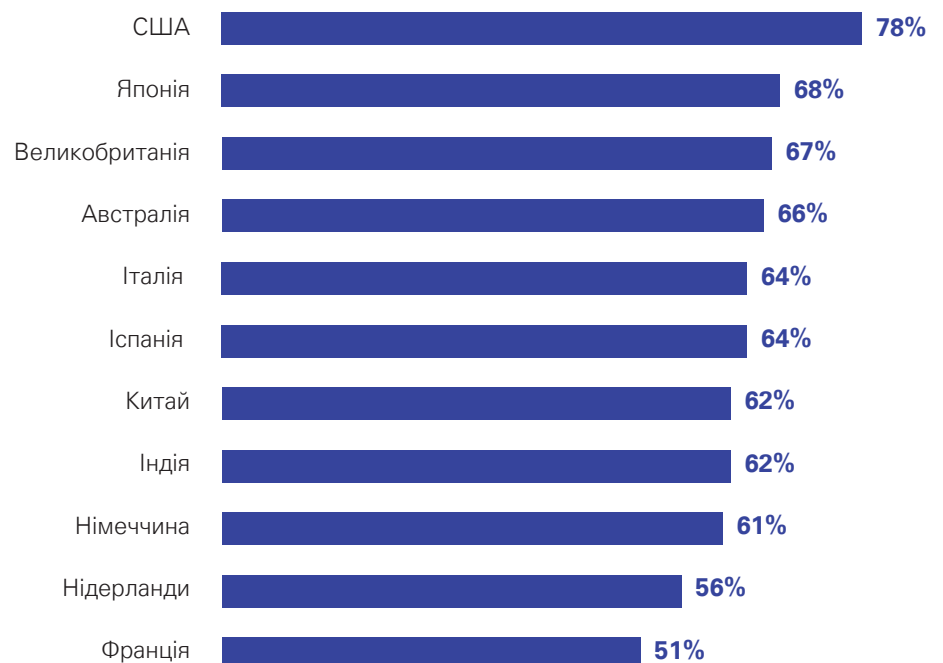
Якщо ви плануєте співпрацювати з клієнтом на цифровій швидкості, ви не зможете регулювати і контролювати все до останнього. ”

### Ендрю Ліверіс

Голова правління і генеральний директор  
Dow Chemical Company



**Графік 13: Вищі керівники, що не скористалися інсайтами на основі даних і послухалися натомість своєї інтуїції, в розрізі країн**



Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

тиск, кути рульового входу – все приходить одразу на дисплей. У якийсь момент досвід починає втручатися і, якщо необхідно, нехтує всіма іншими сигналами».

Керівники компаній у США, швидше за все, покладатимуться на власний досвід роботи у відповідній сфері та унікальний «внутрішній голос» ході під час прийняття важливих стратегічних рішень, а три чверті стверджують, що в минулому вони нехтували комп'ютерними моделями та поклалися замість цього на інтуїцію.

Керівники також демонструють деякий скептицизм щодо даних. Більше половини (51%) кажуть, що вони менш впевнені в точності прогнозної аналітики, ніж в історичних даних. Вони хочуть зрозуміти, звідки надходять дані, що лежать в основі прогнозних моделей, і чи можна їм довіряти.

«Розуміння того, звідки надходять дані, є для нас принципово важливим, – наголошує Енріке Діас-Рато,

виконавчий директор компанії Cintra. – Ми бачили цікаві ідеї, які могли б мати потужний потенціал за умови, якщо вони відображали б інтереси нашої загальної клієнтської бази, але цього не було. Ви захоплюєтеся отриманим ступенем деталізації ставлення клієнтів до певного програмного додатка, але питання полягає в тому, чи є користувачі цього додатка представниками всіх користувачів проекту, на яких він спрямований? Ви можете дійти неправильних висновків, якщо бездумно використовуєте дані».

### Керівники та соціальні мережі

Мабуть, це виявиться несподіваним, але керівники компаній доволі сильно покладаються на дані та інформацію, отримані з соціальних мереж. Ми запитали у керівників, яким джерелам даних вони довіряють під час прийняття стратегічних рішень, і соціальні мережі виявилися для них найнадійнішим джерелом. Наприклад, 42% з них заявили, що вони дуже

51% керівників кажуть, що вони менш впевнені в точності прогнозної аналітики, ніж в історичних даних.

“

Розуміння того, звідки надходять дані, є для нас принципово важливим.

”

**Енріке Діас-Рато**

Виконавчий директор  
Cintra



довіряють соціальним мережам, і лише 12% – відкритим даним урядових організацій.

Трейсі Гашер, представника KPMG, не дивує, що соціальні мережі є найнадійнішим джерелом. «Соціальні

медіа постачають інформацію безпосередньо від клієнта, – пояснює вона. – Керівник може визнати цікавими та корисними думки бізнес-репортера, але він не довірятиме їм так само, як якщо б вони були озвучені безпосередньо одним з його клієнтів.

#### Графік 14: Рейтинг надійних джерел для прийняття рішення

1	Соціальні мережі
2	Традиційні ЗМІ
3	Незалежні вторинні постачальники інформації
4	Відкриті дані урядових організацій
5	Дослідження на замовлення уряду

Джерело: 2018 Global CEO Outlook, KPMG International

“

Мій процес прийняття рішень – це комбінація інформації, що формується на підставі аналітики, вхідних даних з багатьох джерел та багаторічного досвіду. ”

**Патриція Кемплінг**  
Виконавчий директор  
Alliant Energy





Наприклад, якщо я – генеральний директор авіакомпанії, то буду уважно дослухатися до людей, які публікують відгуки про обслуговування клієнтів на нашому каналі Twitter. Якщо я отримаю 2 тисячі твітів, в яких мої клієнти самі напряму говорять, що вони роздратовані частими затримками рейсів, я не можу це проігнорувати».

Надзвичайно важливою є можливість контролювати дані, щоб не загубитися у величезному обсязі інформації.

На думку **Патриції Кемплінг, виконавчого директора компанії Alliant Energy**: «Сьогодні, без сумніву,

ми маємо більше даних, але важливо зосередити увагу на тих даних, які допомагають у прийнятті рішень або вказують на тенденції, а не вражають своєю неймовірною кількістю.

Також дуже важливо вийти за рамки даних і зрозуміти, що немає нічого ціннішого за постійну комунікацію з працівниками, замовниками та партнерами з питань технологій.

Мій процес прийняття рішень – це комбінація інформації, що формується на підставі аналітики, вхідних даних з багатьох джерел та багаторічного досвіду».

“

Керівник може визнати цікавими та корисними думки бізнес-репортера, але він не довірятиме їм так само, як якщо б вони були озвучені безпосередньо одним із його клієнтів. ”

**Трейсі Гашер**

Директор

Центр обробки та аналізу даних KPMG

# ВИСНОВКИ

## Що стримує зростання

Керівники компаній працюють у світі, де все взаємопов'язано і незначні події можуть швидко перерости одну масштабну, а ступінь ризику постійно змінюється. Тактика вичікування щодо таких питань – не найкращий варіант. Керівникам необхідно відігравати провідну роль у сфері кібербезпеки, зокрема щодо усунення вразливості в їхній широкій «екосистемі» постачальників та партнерів. Хоча керівники не можуть бути політичними гравцями, їм потрібно враховувати питання геополітики в своєму порядку денному. Тобто вони та члени правління мають усвідомлювати наслідки геополітичного ризику для своїх фінансів, бізнесу та операційних моделей, а також для подальшого зростання їхнього бізнесу. А щоб максимізувати його, вони також повинні йти в ногу зі зміною поколінь. Завтрашня найважливіша група споживачів – міленіали – очікує, що організації зрозуміють її пріоритети та цінності. Керівники підприємств відіграють важливу роль у переорієнтації своїх організацій на завтрашніх споживачів, щоб скористатися всіма можливостями для зростання.

## Сприяння реалістичному зростанню

Керівники компаній висловлюють оптимізм щодо макроекономічного середовища: вони впевнені у перспективах глобального та промислового зростання. Однак це не означає, що вони встановлюють агресивні цілі для доходів. Фактично вони грають в неквапливу гру, очікуючи стриманого, а не різкого

## Резюме:

Глобальне дослідження KPMG 2018 CEO Outlook з'ясувало, що керівники компаній висловлюють оптимізм щодо економіки та у захваті від можливостей для зростання, створених технологічним проривом. При цьому їм доводиться керувати ризиками, спричиненими зовнішніми факторами. Забезпечення зростання вимагатиме від керівників об'єднання в рівних частках винахідливості та реалізму.

зростання. Вони визнають, що в цифровому світі їхні організації все ще залежать від традиційних джерел доходу і прагнуть замінити їх новими механізмами зростання. Керівники відіграють вирішальну роль у стимулюванні інновацій та зростанні економіки, змінюючи статус-кво в своїх організаціях, щоб стимулювати нове мислення та інновації.

## Перехід на цифрові дані стає особистою місією

Оскільки керівники компаній прагнуть стимулювати зростання у цифрову епоху, вони мають бути лідерами трансформаційних програм. Але для того щоб їхня довгострокова цифрова стратегія не піддалася тиску задля досягнення короткострокових результатів, вони повинні керувати очікуваннями ключових зацікавлених сторін. Працюючи з правлінням та іншими зацікавленими сторонами, вони матимуть змогу накреслити різні сценарії для майбутнього бізнесу та встановити нові ключові показники ефективності. Найефективніше використання даних про своїх клієнтів стане ключовим елементом їхніх стратегій зростання. Разом з тим, користуючись довірою громадськості, керівники компаній несуть особисту відповідальність за збереження даних. Їхні співробітники також очікуватимуть лідерства від керівників в умовах, коли ШІ та автоматизація замінюватимуть ручну та спеціалізовану працю. Керівники повинні очолити перехід робочої сили до нової реальності та створити переконливу та відверту розповідь про майбутнє для своїх співробітників.

## Інтуїція перемагає дані

У середовищі, де вимоги споживачів постійно змінюються, де з'являються нові технології, виникають нові конкурентні загрози, швидкість реагування є надзвичайно важливою якістю для бізнесу. Щоб стати спритним та рухатися на цифровій швидкості, багато організацій інвестують в інноваційні мережі та співпрацюють зі стартапами. Проте також багато таких, хто не бачить результатів цих інвестицій. Керівники підприємств повинні зосередити увагу на отриманні цінності від своїх мереж та відігравати провідну роль у подоланні критичних бар'єрів, таких як проблеми в галузі культури. Швидкість реагування полягає також у тому, щоб мати можливість виявляти нові можливості, ключовими з яких є ефективне використання складних даних та аналітичних матеріалів, включаючи прогнозу та директивну аналітику. Найкращих результатів досягнуть керівники, які зможуть поєднати досвід та інтуїцію з прийняттям рішень на основі даних. Оскільки керівники компаній все ще надають перевагу інтуїції, а не фактам, підкріпленим даними, лідери повинні працювати зі своїми командами-інтуїтами таким чином, щоб аналітика та дані були спрямовані на реалізацію найкращих можливостей та щоб можна було довіряти новим формам даних, що лежать в основі їхніх моделей.

# Методологія і подяки від авторів

Дані, опубліковані у цьому звіті, ґрунтуються на результатах опитування 1300 виконавчих директорів, що працюють у 11 найрозвинутіших економічно країнах, серед яких Австралія, Китай, Франція, Німеччина, Індія, Італія, Японія, Нідерланди, Іспанія, Велика Британія та США. Це опитування проводилося з 22 січня по 27 лютого 2018 року.

Зазначені вищі керівники працюють в 11 ключових галузях, включаючи сектор управління активами, автомобільну промисловість, банківську справу, виробництво та роздрібну торгівлю споживчими товарами, енергетику, інфраструктуру, страхування, науки про життя, виробництво, технології та зв'язок.

Із зазначених 1300 керівників топ-менеджерів, 314 керують компаніями з рівнем доходів у \$500-999 млн; 546 – організаціями з рівнем доходів у \$1-9,9 млрд, а 440 очолюють компанії з рівнем доходів у понад \$10 млрд.

KPMG висловлює подяку наступним особам за їхні внески у дослідження:

- Алі Ахмед Аль-Куварі, генеральний директор QNB Group, Катар
- Кен Аллен, виконавчий директор DHL Express, Німеччина
- Енріке Діас-Рато, виконавчий директор Cintra, Іспанія
- Хікмет Ерсек, генеральний директор Western Union, США
- Фернандо А. Гонсалес, керівник компанії CEMEX, Мексика
- Патриція Кемплінг, виконавчий директор Alliant Energy, США
- Джим Кевена, генеральний директор World Wide Technology, США
- Вінод Кумар, виконавчий директор і президент Tata Communications, Сінгапур
- Ендрю Ліверіс, Голова правління і генеральний директор Dow Chemical Company, США
- Пол Массара, генеральний директор Electron, Великобританія
- Тім Мюррей, генеральний директор Aluminium Bahrain B.S.C., Бахрейн
- Майлз Робертс, головний виконавчий директор DS Smith Plc, Великобританія
- Ден Шульман, виконавчий директор PayPal, США
- Фейке Сіджбесма, генеральний директор Royal DSM, Нідерланди
- Масайоші Сон, голова правління та генеральний директор SoftBank Group Corp., Японія
- Сюзен Сторі, президент і виконавчий директор American Water, США
- Тарек Султан, генеральний директор і віце-президент Agility, Кувейт
- Дункан Тейт, старший виконавчий віце-президент, керівник регіональних офісів у Північній і Південній Америці, в Європі, на Близькому Сході, в Індії і в Африці (EMEA), Fujitsu, Великобританія
- Семюел Ціен, генеральний директор OCBC Bank, Сінгапур

Якщо ви хочете поспілкуватися з нашими фахівцями про перспективи та проблеми, що були розглянуті у цьому дослідженні, ми будемо раді можливості обговорити те, як ваш бізнес може скористатися його висновками.

Контакти: [markets@kpmg.ua](mailto:markets@kpmg.ua)

[kpmg.ua](http://kpmg.ua)



Запрошуємо поспілкуватися з нашими фахівцями про перспективи та проблеми, що були розглянуті у цьому дослідженні, та їхній вплив на ваш бізнес, надсилайте ваші запити: [markets@kpmg.ua](mailto:markets@kpmg.ua)

Інформація, що подана у цій публікації, носить загальний характер і не висвітлює стан справ будь-якого окремого підприємства або фізичної особи. Незважаючи на те, що ми намагаємося подавати точну і своєчасну інформацію, ми не гарантуємо, що ця інформація є правильною на дату її отримання або буде достовірною у майбутньому. Ніхто не повинен діяти і покладатися на таку інформацію без відповідної професійної консультації, наданою після детального вивчення стану справ.

© 2018 ТОВ "КПМГ-Україна", компанія, яка зареєстрована згідно із законодавством України, член мережі незалежних фірм KPMG, що входять до асоціації KPMG International Cooperative ("KPMG International"), що зареєстрована відповідно до законодавства Швейцарії. Усі права застережені. Надруковано в Україні.

KPMG та логотип KPMG є зареєстрованими торговими марками або товарними марками асоціації KPMG International.

Перекладено з дозволу KPMG International.

Дизайн: Evalueserve.

Назва публікації: Growing pains 2018 Global CEO Outlook

Номер публікації: 135402-G

Дата публікації: червень 2018 р.